

Korneeva, Larissa

## Hochschulbildung und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften in Russland

*Tertium comparationis* 9 (2003) 1, S. 29-39



Quellenangabe/ Reference:

Korneeva, Larissa: Hochschulbildung und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften in Russland  
- In: *Tertium comparationis* 9 (2003) 1, S. 29-39 - URN: urn:nbn:de:0111-opus-29301 - DOI:  
10.25656/01:2930

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-29301>

<https://doi.org/10.25656/01:2930>

in Kooperation mit / in cooperation with:



**WAXMANN**  
[www.waxmann.com](http://www.waxmann.com)

<http://www.waxmann.com>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

**peDOCS**  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft



## Hochschulbildung und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften in Russland

*Larissa Korneeva*

*The Urals State Technical University Jekaterinburg*

### *Abstract*

This article deals with the development and problems of high school and professional education of qualified and management personnel in Russia. It regards all the aspects of reforms in Russian education system, which is currently undergoing global changes on many levels. The author describes the crises in Russian education and its causes and carries out a statistical comparison with similar developments in Western and Asian countries. She also concentrates on problems of scientific research not only in several big scientific centres but also in provincial universities; she analyses the present situation with funding of scientific research and the problems of scientific and financial support for the new young generation of academics. The current situation in Russian educational systems with all its achievements and drawbacks is vividly illustrated on the example of Jekaterinburg. The second part of the article is devoted to further education in Russia, especially to that of management personnel. The focus here is set on its structure and organization, the opportunities and efficiency of the provided training and – what is probably of great interest for a German reader – on the contacts with German firms and companies resulting from the presidential program of support and development of economic contacts with European countries.

### 1 Entwicklung des Hochschulwesens im Kontext liberal-demokratischer Reformen

Das Hochschulwesen in Russland wird zurzeit durch staatliche und nichtstaatliche (kommerzielle) Hochschulen vertreten. Inzwischen gibt es rund 590 staatliche Hochschulen, wo mehr als 3,3 Mio. Studenten ausgebildet werden. Die Zahl der kommerziellen Hochschulen beträgt etwa 330, hier studieren etwa 0,25 Mio. Studenten. In dem Zeitraum von 1990 bis 1999 stieg die Zahl der Universitätsprofessoren von 13.700 auf 24.300. An den staatlichen Hochschulen arbeiten 250.000 Hochschullehrer. Die Ausbildung von Fachkräften an Hochschulen und Universitäten, die einen Hochschulabschluss anstreben, erfolgt in 443 Fachrichtungen. Unter den Bedingungen des Übergangs von Plan- zur Marktwirtschaft und des Produktionsrückgangs spielen die Hoch-

schulen eine wichtige Rolle bei der Abfederung sozialer Spannungen in der Gesellschaft und bei der Reduzierung der Jugendarbeitslosigkeit (Das System 2000: 115).

Laut den letzten russischen Gesetzen über Bildung und postgraduale berufliche Bildung wurde eine grundlegende Reform des Hochschulwesens mit dem Ziel eingeleitet, durch die Einführung neuer staatlicher Standards und die Zusammenstellung entsprechender Lehrprogramme die Wettbewerbsfähigkeit der russischen Hochschulen im In- und Ausland zu sichern.

Im Rahmen dieser Reform werden unterschiedliche Maßnahmen verfolgt. Zurzeit werden Lizenzierungs-, Attestierungs- und Akkreditierungssysteme für die Tätigkeit von Hochschulen ausgearbeitet. Hierdurch soll erreicht werden, dass die Hochschulen nach Aufgabenstellung, Fachrichtung, Zahl, Größe und Standort ein zusammenhängendes System bilden, durch das ein ausreichendes und ausgeglichenes Angebot an Studienplätzen gewährleistet wird. Der Schwerpunkt in der Hochschulentwicklung liegt heute auf der Stabilisierung der finanziellen Lage, der Erweiterung von Forschungskapazitäten, der Stärkung von internationalen Beziehungen und der internationalen Wettbewerbsfähigkeit russischer Hochschulen. Zu beobachten ist ferner zunehmend die Tendenz zu einer stärkeren Integration von Forschung und Lehre an den Hochschulen.

## 2 Krisensituation im Hochschulwesen Russlands und ihre Ursachen

Das System der Hochschulbildung entwickelte sich in den meisten europäischen Ländern im 20. Jahrhundert positiv und dynamisch. Die Zahl der Studenten in den europäischen und asiatischen Ländern stieg von 13 Mio. im Jahre 1960 auf 65 Mio. im Jahre 1991. Aber dieser positiven Tendenz der quantitativen Entwicklung konnte Russland leider nicht folgen. Mitte der 90er Jahre war die Zahl der Studenten niedriger als im Jahre 1980.

Viele russische Pädagogen der Gegenwart (*V. A. Sadovničij*, *V. I. Žukov* u.a.) vertreten die Meinung, dass das Bildungssystem in Russland Anfang der 90er Jahre von einer Krise erschüttert war. Die Ursachen der Krise sind in der Regierungspolitik zu suchen. In den russischen Massenmedien propagierte man westliche Modelle des Hochschulwesens, in erster Linie das amerikanische Modell. Dabei wurden Wirtschaftsbedingungen, unter denen dieses oder jenes System funktioniert, nicht berücksichtigt. In Russland war vor allem die Materialversorgung des Bildungswesens zusammengebrochen, und die Zahl der Studenten sank im Zeitraum vom 1980 bis 1994 um 24 Prozent. Es fehlte folglich an den richtigen Voraussetzungen. Auch wurden nationale Traditionen und Erfahrungen weitgehend ignoriert.

Darunter leidet in erster Linie die Grundlagenforschung. Die meisten Forschungsinstitute wurden finanziell und strukturell ruiniert oder geschlossen. Wissenschaftliche Mitarbeiter und Universitätsprofessoren gehören bis heute in Russland zu der sozial am schlechtesten abgesicherten Bevölkerungsgruppe. Die Versorgung der Hochschuleinrichtungen mit lehrmethodischer Literatur und Lehrbüchern war beinahe zusammengebrochen. Universitätsbibliotheken haben keinerlei finanziellen Mittel, um wissenschaftliche Zeitschriftenliteratur zu bestellen. Die wechselseitigen und vielfältigen

Beziehungen zwischen den Hochschulen Russlands wurden fast völlig abgebrochen. Das System der Weiterbildung und Umschulung von Lehrkräften funktioniert aufgrund finanzieller Engpässe nur unzureichend und wenig effektiv. In den Massenmedien verbreitete sich der Typ eines erfolgreichen russischen Unternehmers sogar mit verdächtiger Herkunft des Stammkapitals.

Russische Wissenschaftler sehen die Ursachen dieser negativen Prozesse in folgenden Faktoren:

- in der relativ schwach ausgeprägten Interessen- und Förderpolitik der Regierung im Bereich der Aus- und Weiterbildung von Lehr- und Leitungskräften der Hochschulen,
- in den Finanzierungsproblemen,
- in der mangelnden methodischen Ausstattung der Hochschuleinrichtungen mit neuen Informations- und Computertechnologien sowie innovativen Bildungstechnologien,
- in der unsicheren Rechtslage im Bereich der Hochschulbildung,
- in der unkoordinierten Interessenvertretung der Hochschullehrerschaft und dem eher geringen Stellenwert, den ein Hochschullehrer innehat.

Die Situation im Hochschulwesen Russlands ist zurzeit unklar und bleibt problematisch. Kennzeichnend für die 90er Jahre war eine bloße Umbenennung vieler Hochschulen in Universitäten und Akademien, die nicht zwangsläufig zu einer Veränderung von Studienstrukturen, -inhalten und -abschlüssen führte. Demnach dominiert in unserem Land im Hochschulbereich gegenwärtig immer noch die Ausbildung von Ingenieuren für verschiedene Branchen. Im Vergleich zu westlichen Ländern ist der Anteil von Wirtschaftsstudenten an der Gesamtzahl aller Studierenden noch niedrig. In Russland sind es 8 Prozent, in den USA dagegen 24 Prozent, in Japan 10 Prozent, in Deutschland immerhin noch 9 Prozent (Sadovničij 1995: 53).

Ein großes Problem stellt die ungleichmäßige Verteilung des Potenzials der Hochschulen in den Regionen dar, was zu einem Überhang an Fachleuten in zentralen Regionen und zu ihrem Mangel in entfernten Gebieten führt. In Russland gibt es zurzeit 122 Universitätsstädte, in 15 von ihnen befindet sich fast die Hälfte (49 Prozent) aller staatlichen Hochschulen. Hier gibt es also eine starke Konzentration von Hochschuleinrichtungen und hochqualifizierten Fachkräften auf große urbane Zentren überwiegend im europäischen Teil Russlands. Weitere Probleme liegen in der steigenden Zahl kommerzieller Hochschulen mit der Folge, eine angemessene Qualitätssicherung der dort angebotenen Lehrgänge zu gewährleisten. Ungelöst und aktuell bleibt ferner auch die Frage gleicher Zugangsmöglichkeiten zur Hochschulbildung für verschiedene Bevölkerungsschichten.

### 3 Probleme bei der Reform des Hochschulwesens

Probleme der Reformierung des Hochschulwesens stehen im Mittelpunkt vieler Diskussionen in der russischen Gesellschaft. Von Anfang an gestalteten sich die Beziehungen zwischen den Vertretern der Hochschule und den Vertretern der Macht nicht einfach. Die wissenschaftlich-pädagogische Öffentlichkeit Russlands ist mit einigen

Zielsetzungen der Regierung bei der Reform der Hochschulbildung nicht ganz einverstanden. Darunter sind vor allem die folgenden drei zu nennen:

- Vielfalt der Hochschulbildungsformen in Bezug auf Programme und Dauer der Ausbildung sowie die Hochschulabschlüsse,
- Dezentralisierung und Demokratisierung der Hochschulverwaltung, Gewährung von Hochschulautonomie und in diesem Rahmen die Frage der Selbständigkeit von regionalen Hochschulvereinigungen bei der Lösung verschiedener hochschulinterner Probleme, auch finanzieller Art,
- Entwicklung alternativer Formen der Hochschulbildung.

Der Meinung vieler russischer Wissenschaftler nach (*V. Sadovničij, V. Belokurow, V. Suško, E. Šiškin*) tragen diese Zielsetzungen keinen nationalen Charakter. Terminologisch und inhaltlich wiederholen sie Aufgaben, die größtenteils dem amerikanischen Modell der Entwicklung von Hochschulbildung entnommen sind. Man beachtet dabei nicht die eigenen Erfahrungen und russischen Traditionen im Hochschulwesen.

Die Präferenz des amerikanischen Hochschulwesens erklärt sich dadurch, dass eine vergleichende Analyse beider Bildungsmodelle einem breiten Publikum wenig bekannt ist. Nach Meinung von etwa 43 Prozent der Befragten (soziologische Umfrage der russischen Bevölkerung 1999) sollte sich Russland allerdings nicht an westlichen Maßstäben orientieren, sondern gemäß traditioneller russischer Werte einen eigenen Weg aus der Krise finden. Anders formuliert, das Problem liegt darin, dass beide Modelle nach allen Kriterien sehr unterschiedlich sind, wie z.B. nach historischen Bedingungen der Entwicklung, nach den rechtlichen Regelungen und dem Finanzierungsvolumen, nach den Traditionen, nach den Systemen der vorberuflichen und postgradualen beruflichen Bildung usw. Jedes Modell ist nicht besser oder schlechter als das andere. Sie sind einfach anders und: Es gibt eigentlich keine Länder, die blindgläubig dem amerikanischen Bildungssystem folgen. Die Versuche, das amerikanische Modell des Hochschulwesens in Russland einzuführen, haben z.T. negative Ergebnisse gezeigt.

Die Hauptursachen der Krise im russischen Hochschulwesen sind jedoch in der mangelnden staatlichen Finanzierung zu suchen. Die staatlichen Bildungs- und Forschungsausgaben machen in den hochentwickelten Ländern mehr als fünf Prozent des Bruttosozialproduktes aus (OECD-Durchschnitt). Bis Ende der 70er Jahre betrugen die staatlichen Bildungsausgaben in der Sowjetunion etwa sieben Prozent des Bruttosozialproduktes. Anfang der 90er Jahre lagen diese Ausgaben schon unter fünf Prozent. Im Vergleich zu den USA, England, Frankreich und einigen anderen Ländern wird das russische Hochschulwesen nicht mit Hilfe von Drittmitteln finanziert, ist also vorwiegend auf staatliche Förderung angewiesen.

Die meisten russischen Hochschullehrer sehen Geldmangel als ihr gravierendstes Problem an. Ihre Gehälter sind viel niedriger als die der Beschäftigten in den industriellen Branchen, und dies steigert nicht gerade die Attraktivität ihres Berufes. Unter all diesen Faktoren leidet das russische System der Hochschulbildung, und die wissenschaftlich-pädagogische Tätigkeit verliert angesichts solcher Bedingungen ihre Anziehungskraft. Das durchschnittliche Alter eines Hochschullehrers steigt. Dafür gibt es

folgende Gründe. Erstens, ein Teil von talentierten wissenschaftlichen Nachwuchskräften arbeitet jetzt im Ausland. Zweitens, der andere Teil von begabten jungen Wissenschaftlern ist gezwungen, wegen der schlechten Bezahlung und der insgesamt schlechten Hochschulfinanzierung in verschiedenen Branchen der Wirtschaft zu arbeiten. Diese Erscheinung können wir als „innere Wanderung“ (nach *Teichmann*: „interner brain drain“; s. ihren Beitrag in diesem Heft) bezeichnen. Drittens, nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion wurde der einheitliche Hochschulraum zerstört. Viele wissenschaftliche Schulen und Richtungen auf dem Territorium der ehemaligen Sowjetrepubliken wurden aufgelöst.

#### 4 Gegenwärtige Lage und Perspektiven der Hochschulentwicklung am Beispiel Jekaterinburg

Bevor wir das System der Hochschulbildung in Jekaterinburg beispielhaft analysieren werden, drei kurze Bemerkungen vorab. Erstens, Jekaterinburg ist eine hochentwickelte moderne Millionenstadt. Zweitens, sie ist die Hauptstadt des riesigen Swerdlowsker Gebietes. Drittens wurde die Stadt nach der Anweisung des Präsidenten *Putin* zum Zentrum des Uraler Bundesbezirkes erhoben. Das bedeutet, dass Jekaterinburg nicht nur eine große Gebietshauptstadt, sondern zugleich ein Zentrum ist, in dem Ideologie, Politik, Strategie und Taktik des Regierungsbezirkes ausgearbeitet werden.

Jekaterinburg ist eine der hochentwickeltsten Städte Russlands und ist nicht nur in unserem Staat, sondern auch im Ausland anerkannt. Leider verstehen nicht alle, besonders die Verantwortlichen in politischen Kreisen, dass die Stadt das hohe Entwicklungsniveau in erster Linie der Hochschulbildung zu verdanken hat. Nach der Zahl der Hochschulen und Studenten ist Jekaterinburg das drittgrößte Zentrum Russlands. Die Hochschulen der Stadt bilden Fachkräfte für alle Bereiche der Berufstätigkeit aus. Hier gibt es 15 staatliche Hochschulen, elf kommerzielle Hochschulen, drei Filialen der staatlichen, hauptsächlich Moskauer Hochschulen sowie sechs Filialen der kommerziellen Moskauer bzw. Petersburger Hochschulen. Die Gesamtzahl der Studenten in staatlichen Hochschulen Jekaterinburg beträgt etwa 100.000, in kommerziellen Hochschulen etwa 13.000. Die Absolventen der staatlichen Hochschulen gestalten das Image der Stadt und helfen, die schwere wirtschaftliche und soziale Krise der Übergangsperiode zu überstehen.

Nach Angaben des Swerdlowsker Staatskomitees für Statistik betrug die Zahl der Beschäftigten mit Hochschulabschluss im Jahre 2001 fast 14,4 Prozent aller Erwerbstätigen. Ihr Anteil unter den Arbeitslosen betrug nur sieben Prozent. Das bedeutet, dass die Fachkräfte mit einem Hochschulabschluss zweimal seltener gekündigt werden können als Beschäftigte mit anderen Abschlüssen. In den letzten Jahren wurden, wie in ganz Russland, in allen Hochschulen der Stadt neue Fachrichtungen eröffnet, die am Arbeitsmarkt besonders gefragt sind. Es sind vor allem zweistufige Studiengänge in solchen Fachrichtungen wie Management, Bankwesen und Wirtschaft. Der Übergang zum mehrstufigen Studiengangssystem ist deshalb jetzt in vielen Hochschulen Russlands in vollem Gange.

In den staatlichen Hochschulen ist teilweise eine neue Form der Ausbildung eingeführt worden. Diejenigen Abiturienten, die die nötigen Leistungspunkte in den Aufnahmeprüfungen nicht gesammelt haben, können auf der Basis von finanziellen Verträgen studieren. Den statistischen Angaben nach bezahlen mehr als die Hälfte der Studenten (55,2 Prozent) staatlicher Hochschulen ihr Studium selbst. Das Direktstudium spielte früher eine entscheidende Rolle im Hochschulwesen. Gegenwärtig entwickeln sich rasch solche Studienformen wie Fernstudium und das so genannte Distance-Learning, wie überhaupt virtuelle Bildungsangebote und Internet-basiertes Lernen zunehmend an Attraktivität gewinnen. Besonders dynamisch entwickeln sich das Fernstudium und das Distance-Learning in kommerziellen Hochschuleinrichtungen, da sie in der Regel besser ausgestattet sind.

Im Jahre 2001 wurde eine Expertenumfrage unter den Rektoren Uraler Hochschulen durchgeführt. Das Ziel dieser Befragung war eine Bewertung der aktuellen Lage im russischen Hochschulwesen. An der Umfrage nahmen Rektoren von 17 Hochschulen (zehn staatlicher und sieben kommerzieller Hochschulen) der Uraler Region teil. Dabei vertraten 70 Prozent der Hochschulrektoren die Meinung, dass sich die Situation in der Hochschulbildung in den vergangenen fünf Jahren verbessert hat, 30 Prozent der Rektoren behaupten das Gegenteil. Die gegenwärtige Lage der Hochschulen wurde nach sieben Kriterien bewertet. Für jedes Kriterium wurden max. fünf Punkte vergeben. Die Bewertung lässt sich der Tabelle 1 entnehmen.

Tabelle 1: Bewertung der aktuellen Lage im russischen Hochschulwesen

Kriterien	Staatlich	Kommerziell
Kenntnisstand der Studienplatzbewerber	3,0	2,6
Qualifikationsniveau der Hochschullehrer	3,6	4,6
Materialversorgung	2,9	4,6
Versorgung mit Lehrwerken	3,5	4,2
Ausstattung mit Computern	3,5	4,2
Soziale Lebensbedingungen	2,8	3,6
Kulturelle Entwicklung	3,6	3,0

Quelle: Prokopjew (2001: 125).

Die vorliegenden Ergebnisse sind leicht zu erklären. Die kommerziellen Hochschulen haben bessere Finanzierungsmöglichkeiten und können hochqualifizierte Lehrkräfte heranziehen. Außerdem werden hier vorwiegend Studenten in geisteswissenschaftlichen und wirtschaftswissenschaftlichen Fachrichtungen ausgebildet. Eine solche Ausbildung braucht im Vergleich zu den technischen Fachrichtungen viel weniger Nutzfläche und Ausstattung. In Russland werden zurzeit mehr Lehrbücher in geistes- und

wirtschaftswissenschaftlichen Fachrichtungen herausgegeben als in technischen. Die kommerziellen Hochschulen sind in der Regel in modernen Gebäuden untergebracht. Allerdings werden diese Hochschulen zumeist von Studenten frequentiert, die in der Regel ihre Aufnahmeprüfungen in die staatlichen Hochschulen nicht bestanden haben. Unter diesen Bedingungen ist es gar nicht einfach, zwei Typen von Hochschulen (staatliche und nichtstaatliche) in Russland zu vergleichen. Hinzu kommt, dass die Vertreter nichtstaatlicher Hochschulen öfters ihre Hochschuleinrichtungen überbewerten. Diese Tatsache hängt wahrscheinlich damit zusammen, dass sie für diesen kommerziellen Typ der Hochschulen werben müssen.

Zu den wichtigsten gegenwärtigen Zielen und Aufgaben der Hochschulen in Russland gehören:

- die Erhaltung und Entwicklung der materiellen Basis,
- die Erhöhung der Qualität der Bildungsdienstleistungen,
- die Ausbildung von konkurrenzfähigen Fachleuten,
- die Erhaltung hochqualifizierter Lehrkräfte,
- die Anwerbung von talentierten Nachwuchstelehrkräften,
- die Weiterbildung und Fortbildung von Hochschullehrern,
- die Entwicklung von angewandter Forschung und von Grundlagenforschung,
- die Implementierung neuer Informations- und Computertechnologien in den Studienprozess,
- die Entwicklung eines Netzes von Filialen und Vertretungen der Hochschulen in den Regionen,
- die Eröffnung neuer Fachrichtungen, die am Arbeitsmarkt gefragt sind,
- die Anerkennung der Hochschulen im In- und Ausland,
- der Ausbau sozialer Infrastruktur.

## 5 Strategien der beruflichen Weiterbildung in Russland

Angeichts der grundlegenden gesellschaftlichen Veränderungen in Russland, die nicht nur bisherige Bildungsinhalte in Frage stellen, sondern darüber hinaus ein Umdenken in den Verhaltensweisen und Werten von Führungskräften erfordern, haben Weiterbildung und Umschulung sowie Trainingsmaßnahmen immer größere Bedeutung. In einer sich rasch verändernden Welt mit tiefgreifenden Umwälzungen im technischen, wirtschaftlichen und sozialen Bereich müssen die Fach- und Führungskräfte anpassungsfähig für ständig neue Herausforderungen sein. Dabei nimmt die Nachfrage nach qualifizierten und lernwilligen Mitarbeitern in Russland ebenso wie in allen europäischen Ländern stets zu.

Unter Weiterbildung im Rahmen des lebensbegleitenden Lernens versteht man in Russland alle Formen der Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten berufsbezogenen Lernens nach Abschluss einer unterschiedlich lang ausgedehnten ersten Berufsbildungsphase und in der Regel nach Aufnahme einer Berufstätigkeit. Laut der russischen Bildungsgesetzgebung gliedert sich die berufliche Weiterbildung in eine Fortbildung<sup>1</sup>, in ein Postdiplom-Fachpraktikum<sup>2</sup> und in eine Umschulung<sup>3</sup>.



Die Diskussionen um die Qualitätssicherung in der Weiterbildung sind in Russland derzeit aktuell und dringlich wie nie zuvor. Weiterbildung muss sowohl der Ertragskraft der Unternehmen als auch der Verbesserung der beruflichen Chancen ihrer Mitarbeiter dienen. Der Weiterbildungsmarkt ist in den letzten Jahren in Russland rasant gewachsen. Eine führende Rolle spielen dabei Universitäten, die gleichzeitig Zentren der beruflichen Weiterbildung und Umschulung sind. Auf dem Weiterbildungsmarkt in Jekaterinburg beispielsweise sind 50 Weiterbildungseinrichtungen registriert, 40 Prozent von ihnen sind in kommerziellen Hochschulen untergebracht. Die meisten solcher Weiterbildungsmaßnahmen werden in Russland in Weiterbildungseinrichtungen an staatlichen Universitäten durchgeführt. Diese Einrichtungen nennen sich Hochschulen für Weiterbildung und Umschulung von Fach- und Führungskräften. Sie sind staatlich bzw. öffentlich anerkannt und führen ihre Weiterbildungstätigkeit auf kommerzieller Grundlage durch. Hier werden in erster Linie Fach- und Führungskräfte für die Wirtschaft branchenbezogen und funktionsorientiert qualifiziert. Die Hochschulen für Weiterbildung sind stets bemüht, ihre Weiterbildungsmaßnahmen und -angebote kontinuierlich zu verbessern. Zu den praktizierten Qualitätselementen dieser Weiterbildungseinrichtungen gehören Weiterbildungskurse für Führungskräfte in verschiedenen Fachbereichen, Aufbaustudium zum Erwerben eines zweiten Hochschulabschlusses, methodische Schulung von Dozenten, Einsatz effizienter Methoden, Eingangs- und Ausgangstests, Teilnehmerbefragungen usw.

## 6 Bedeutung und Erfolg der Qualifizierung von russischen Führungskräften im Transformationsprozess

Die Unternehmensberatung McKinsey hat 1998 die Barrieren analysiert, die nachhaltig Erfolg und Effizienz im russischen Business behindern. Die niedrige Qualität des Managements stand dabei auf dem dritten Platz der Prioritätenliste und wurde für die schlechten Bedingungen dieser Entwicklung verantwortlich gemacht. Russische Unternehmen müssen schneller als bisher auf bessere Technologien im Management umsteigen. Hierin wurde die eigentliche Ursache für viele unserer Wirtschaftsprobleme gesehen. Aus diesem Grund wird seit 1997 in Russland ein Präsidenten-Programm zur Weiterbildung von Führungskräften für die Volkswirtschaft der Russischen Föderation realisiert. In diesem Jahr wurde dieses Programm von *Vladimir Putin* wieder aktiv unterstützt und seine Laufzeit bis zum Jahre 2008 verlängert. Bei der Realisierung des Präsidenten-Programms in dem Zeitraum von 1997 bis 2001 sind folgende Erfolge zu verzeichnen.

Dieses Programm haben bisher rund 5.000 russische Führungskräfte und Manager durchlaufen. Sie haben in der Regel ein sechsmonatiges Vorbereitungsprogramm mit dem Schwerpunkt Erlernen einer Wirtschaftsfremdsprache in Russland absolviert und anschließend an mehrmonatigen Praktika in verschiedenen Ländern Europas und Amerikas teilgenommen.

Abbildung 1 zeigt, welchem Land welche Bedeutung im Präsidenten-Programm zukommt. Ein Drittel des Weiterbildungsprogramms, das können wir mit Freude sagen, ist in Deutschland durchgeführt worden. Mit einem Anteil von jeweils 12 Prozent

folgen Japan und die USA, ferner werden neun Prozent des Programms in England und fünf Prozent in Frankreich absolviert. Kanada, Schweden und Italien sind mit einem Anteil von drei Prozent an dem Weiterbildungsprogramm beteiligt.

Abbildung 1: Aufteilung der durchgeführten Trainingsmaßnahmen nach Ländern

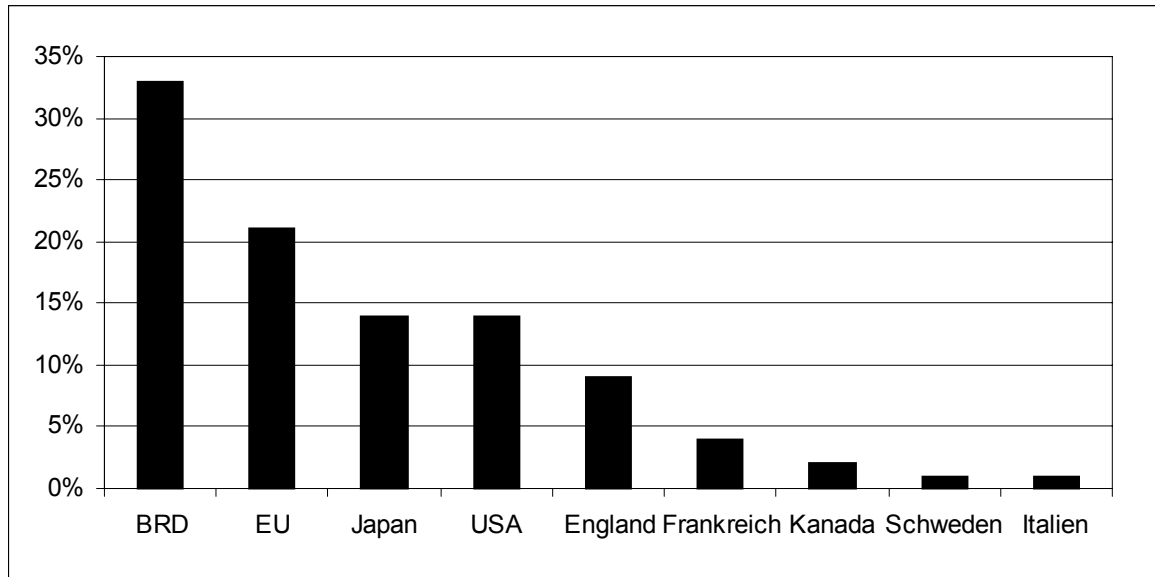


Tabelle 2: Niveau der an den Trainingsmaßnahmen beteiligten Manager

Topmanagement	27 %
Mittleres Management	43 %
Jungmanager	30 %

Tabelle 2 zeigt das Managementniveau der Teilnehmer an dem Präsidenten-Programm. Daraus geht hervor, dass 30 Prozent der Teilnehmer Jungmanager sind, 43 Prozent im Mittelmanagement tätig und 27 Prozent bereits Topmanager sind. Im Jahr 2002 zeigt die Struktur der Teilnehmer, dass der Anteil von Managern aus der Industrie wächst. Man kann darauf hoffen, dass dort das Managementniveau besonders hoch sein wird. Die Ergebnisse der mehrmonatigen Praktika im Ausland lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Erhöhung der Effektivität der Gesellschaften und Unternehmen,
- Verbesserung der Arbeit mit dem Personal,
- Verbesserung der Unternehmensstruktur und Unternehmenskultur,
- Entwicklung und/oder die Erschließung neuer Märkte, das Knüpfen neuer außenwirtschaftlicher Beziehungen,
- Entwicklung von neuen Aktivitäten usw.

Den statistischen Angaben nach arbeiten 70 Prozent der so genannten Praktikanten weiter in ihrem alten Betrieb, 18 Prozent haben ihren Arbeitsplatz gewechselt und die übrigen sind entweder in einem Veränderungsprozess begriffen oder sie suchen eine

neue Arbeitsstelle. Die Gründe für einen Arbeitsplatzwechsel liegen hauptsächlich darin, dass es ihnen in der Regel nicht möglich ist, die neuen Kenntnisse und Fähigkeiten in ihrem Betrieb und in der Praxis entsprechend umzusetzen.

Tabelle 3: Aufbau von Geschäftskontakten zu deutschen Unternehmen

Gründung von Kooperationen	14,7 %
Bestehende Kontakte intensiviert	38,6 %
Beziehungen abgebrochen	2,7 %

Tabelle 3 zeigt schließlich die Ergebnisse des Präsidenten-Programms in Bezug auf den Aufbau von Kontakten zu deutschen Betrieben. 38 Prozent der Teilnehmer sagen aus, dass die während des Aufenthalts in Deutschland aufgebauten Kontakte weiter bestehen, mehr als 14 Prozent haben aufgrund ihres Praktikums neue Kooperationen gebildet und nur 3 Prozent haben die Beziehungen völlig abgebrochen (Empfehlungen 2001: 43 f.). Natürlich kann dieses Programm nicht alle Probleme in der Weiterbildung von Führungskräften lösen. Das braucht Zeit. Aber das Präsidenten-Programm stimuliert die Entwicklung neuer wirtschaftlicher Kontakte. Neue Standards in der russischen Weiterbildung werden wiederum dazu beitragen, dass die russischen Betriebe und Unternehmen sich weiter positiv entwickeln können.

#### *Anmerkungen*

1. Bei der Fortbildung ist eine Anpassungsfortbildung von einer Aufstiegsfortbildung zu unterscheiden. Im Rahmen der Anpassungsfortbildung geht es darum, die beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten zu erweitern und den neuen Herausforderungen anzupassen. Bei der Aufstiegsfortbildung geht es darum, dass die Teilnehmer nach der Absolvierung entsprechender Bildungsmaßnahmen beruflich aufsteigen. Der Abschluss der Aufstiegsfortbildung wird zertifiziert und weist die berufliche Höherqualifizierung auf.
2. Hauptziel des Postdiplom-Fachpraktikums ist es, praktische Festigung der während der theoretischen Ausbildung erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten zu erlangen. Ein solches Postdiplom-Fachpraktikum umfasst in der Regel einen bestimmten Zeitraum und schließt mit einem Zertifikat ab.
3. Die Umschulung zielt auf einen Übergang in eine andere geeignete berufliche Tätigkeit auf der Basis der Hochschulbildung und der mittleren Berufsbildung ab. Die Umschulung wird in entsprechenden Weiterbildungseinrichtungen durchgeführt. Dies wird z.B. erforderlich, wenn die bisherigen Berufsqualifikationen nicht mehr auf dem Arbeitsmarkt gefragt sind und damit neue Berufsqualifikationen erworben werden müssen. Die Umschulung kann sich auch an ehemalige Offiziere und Arbeitslose richten, die einen Zivilberuf oder einen neuen, auf dem Arbeitsmarkt gefragten Beruf erlernen wollen.

### *Literatur*

- Прокопьев, В.П. (Prokopjev, V.P.). (2001). *Высшее образование в Екатеринбурге: современное состояние и перспективы* [Die Hochschulbildung in Jekaterinburg: aktueller Stand und Perspektiven]. Екатеринбург (Jekaterinburg).
- Руководство по консультированию промышленных предприятий в странах Восточной Европы.* [Empfehlungen und Instruktionen zu Konsultationen von Industriebetrieben in Osteuropa]. (2001). Moskva (Moskau).
- Садовничий, В.А. (Sadovničij, V.A.). (1995). *Университетское образование. Приглашение к размышлению* [Die universitäre Bildung. Anlass zum Nachdenken]. Moskva (Moskau).
- Система образования, повышения квалификации и подготовки кадров* [Das System der Bildung, Weiterbildung und Ausbildung von Fachkräften]. (2000). Екатеринбург (Jekaterinburg).